

**LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO: UNA JUSTIFICANTE SALARIAL O UNA MEJORA DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS.**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
ESCUELA SUPERIOR DE CIUDAD SAHAGUN.**

Mtro. Víctor Manuel Piedra Mayorga.LC. María Eugenia Alcántara Hernández. Dr. Delfino Hernández López. Mtra. Dorie Cruz Ramirez.Mtra. Suly Sendi Pérez Castañeda Paredes.

**Resumen ejecutivo:**

Desde las últimas décadas existen cambios vertiginosos que han dado origen a la caída de paradigmas que regían el mundo de los negocios, a lo largo de estos cambios han existido historias de éxito y fracaso que la organizaciones han experimentado, en el mundo globalizado y ahora abierto al comercio mundial, todas las organizaciones y empresas se encuentran en una fuerte competencia para permanecer en el mercado, por eso el talento humano factor necesario para cualquier organización se hace cada vez más indispensable prepararlo para cumplir con los objetivos organizacionales y hacer frente a los desafíos de la competencia internacional que actualmente enfrentan todas las organizaciones mexicanas, por lo tanto las empresas deben desarrollar sistemas para tener el mejor equipo de trabajo para mejorar su productividad, eficiencia y así alcanzar la competitividad de clase mundial.

*Palabras clave: evaluación, competitividad, mejora, organizaciones, salarios, clima organizacional .....*

**Abstract:**

Since the last decades there have been rapid changes that led to the fall of paradigms governing the business world, along these changes have been stories of success and failure that organizations have experienced, in the globalized world and now open world trade, all organizations and companies are in fierce competition to stay in the market, so the human talent necessary factor for any organization becomes increasingly essential to prepare to meet organizational objectives and addressing the challenges international competition currently faced all Mexican organizations, so companies must develop systems for the best team to improve productivity, efficiency and achieve world-class competitiveness.

*Keywords: evaluation, competitiveness, improvement, organizations, salaries, organizational climate.....*

**Introducción:**

El comportamiento de cada persona muchas veces está dirigido por sus propios modelos mentales, y cada uno tiene una interpretación subjetiva de la realidad y a partir de esta forma de ver las cosas elaboran sus expectativas desde lo conocido y actúan en función a lo que se percibe, dicho comportamiento refleja los valores de la persona, lo importante es distinguir que esas diferencias no son malas al contrario lo malo es no aprovechar esas diferencias para que la visión se materialice.

**Desarrollo:**

La evaluación del desempeño es una actividad preponderante para cualquier organización pero se deben considerar la cultura de la organización y el clima laboral, ya que el desempeño organizacional o de la unidad estratégica de negocios, tiene que ver con ambas situaciones, el desempeño se enfoca a las condiciones que la cultura propone, que hay que respetar, porque de otra manera se introducen en la empresa distorsiones, en el caso de la cultura se consideran premios y castigos, que hoy en muchos casos ya están fuera de uso, pero que se siguen utilizando a pesar de que causan divisiones entre el personal, y cuando mejor se califica se llama talento humano, este se transforma en capital humano, en el cual cada persona se va agregando más valor con su aprendizaje.

### **Antecedentes:**

Desarrollo histórico de las relaciones de trabajo.

- Época prehispánica: el trabajo era considerado como algo valioso; el hijo de esclavo nacía libre.
- Época colonial: encomiendas: primera huelga de América.
- Guerra de independencia: acaba la esclavitud.
- La reforma: había empresas de producción primaria como papel, jabón, henequén.
- El porfiriato: gran atracción de capital extranjero
- Revolución: huelga de cananea y río blanco, por la diferencia de salarios y empleos.
- Época posrevolucionaria: prevalecía el marxismo y socialismo. Pese al adelanto que significó la promulgación de la Constitución de 1917 la cual incluyó el artículo 123 con la cual se convirtió en la primera en el ámbito mundial en incorporar el derecho del trabajo: en 1931 cuando se proclamó la Ley Federal del Trabajo. (Pacheco, 2011)
- 1938 marca una nueva etapa los sindicatos petroleros y la iniciación de la segunda guerra mundial favorece al país (1944), pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos, creando mayores fuentes de trabajo y la ampliación de mercados.

### **Inicio industrial en México, antecedentes históricos (México 1940-2014):**

Dos modelos económicos opuestos aparecieron a partir de la Segunda Guerra Mundial:

- a) El primero es el modelo keynesiano o economía de tipo proteccionista, donde el Estado intervenía directa y fuertemente en la vida económica de la nación, lo que permitió el crecimiento de la industria y la formación del capital para su expansión; pero propició una industria ineficiente en términos de calidad y costos, lo que hizo inoperante y poco competitiva la industria a nivel internacional. La expansión del capitalismo impulsado por un proceso de sustitución de importaciones, favorecido por la política de protección a la industria, el agro mexicano creció, se desarrolló el flujo de materias primas y alimentos, con estabilidad en los precios, este periodo se caracterizó por: (Islas, 2013)
  - Poca inversión en maquinaria y en espacios fabriles.
  - La abundante disponibilidad de fuerza de trabajo barata.
  - No había grandes mejoras al proceso industrial que implicaran gran ahorro en tiempo y dinero.

- El uso de insumos y materias primas de origen nacional, lo que fortalecía el mercado interno.

Se intentó cambiar la estrategia de sustitución de importaciones, y se presentó la segunda industrialización, dicho proceso combinó los siguientes elementos:

- Impulso de las exportaciones.
- Creación de enlaces posteriores y anteriores a fin de desarrollar la industria de bienes de capital.
- Racionalización del proteccionismo.
- Redefinición del papel del Estado.

Pero las presiones sociales al final de la década entran en juego para desestabilizar los logros de la economía del país. De esta manera la expansión de la economía mexicana implicó:

- La transformación del sector exportador de simple a complejo, cada vez más diversificado en productos manufacturados y semimanufacturados.
- La importación de maquinaria, equipo y herramientas, es decir tecnología, con lo que se desequilibra el capital importado.

b) El segundo modelo es el monetarista o neoliberal en el cual se busca una mayor competencia entre particulares y la eliminación del papel del Estado en el aspecto económico de la nación, de 1940 a 1956 se da en México un período de crecimiento hacia afuera, basado en el sector primario, pero sin la base sólida que es la libre competencia, que le permitiera desarrollarse económicamente.

En el inicio de la industrialización en México las funciones principales en las empresas son: registro y control de puntualidad y asistencia, elaboración de pago de nómina (incluyendo impuestos sobre ingresos), pagos de cuotas al IMSS, a esta función se le denomina frecuentemente personal manejada por un auxiliar contable quien reportaba al contador de la organización. (GALVÁN, 2009)

A partir de la segunda mitad de los 50 del siglo pasado, el proceso, el desarrollo extensivo del capitalismo; acabó el mercado y la fuerza de trabajo se cansó por la explotación continua.

El Estado mexicano instrumentó cambios en su política económica para ampliar la captación de capital externo, con estas medidas y con las condiciones materiales existentes, México se convirtió en uno de los principales importadores de capital en el mundo entero, sin embargo, la gran mayoría de los productores industriales nacionales mantuvo un papel pasivo en el ámbito tecnológico, cayendo en la dependencia de la asistencia técnica de los proveedores externos.

Durante la década de los 60 hubo un movimiento con respecto a los tipos de población; y al finalizar ésta, casi se equilibran. México pretendió tomar la senda del progreso mediante la urbanización y la industrialización, la economía mexicana creció hacia adentro, basada en el dinamismo del sector industrial, contrayendo la estabilidad de precios y ajustándose a los problemas productivos y financieros por los que pasó el país: en las escuelas surge la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad

Iberoamericana denominación manejando los registros y controles, la nómina, los pagos al IMSS pero ya se agregan nuevas funciones:

- Análisis y valuación de puestos.
- Selección.
- Capacitación.

En la década de 1960 surge también la primera sociedad profesional ASOCIACION DE JEFES DE RELACIONES INDUSTRIALES, su función se extiende a las relaciones con los sindicatos y la presencia del área jurídica, incursiona en las revisiones contractuales colectivas, se formaliza la capacitación y surge la ASOCIACION MEXICANA DE CAPACITACION DE PERSONAL (AMECAP).

El periodo de la década de los 70 del siglo anterior, existen dos fases clave. La primera se extiende hasta 1976 y concluye con la crisis de ese año, debido a los problemas estructurales de la economía mexicana y la subsecuente recesión mundial. Se dio un rápido crecimiento entre 1972 y 1974 que coincidió con el boom de la economía mundial. Para 1971 la economía mexicana vivía la caída de la demanda externa de sus productos industrializados y agrícolas, así como también un aumento de desempleo propiciado por la recesión de la economía norteamericana, ya que era dependiente de ésta, al no permitir migrantes, la recesión mundial de finales de 1973 produjo: fuga de capitales, quiebra de diversas empresas, despidos, pobreza, la caída de los salarios reales y, posteriormente, el establecimiento de los topes salariales.

La segunda fase, se encuentra a partir de 1977 y comprende la conclusión de la crisis en ese mismo año; y desde 1978 un nuevo auge basado en las exportaciones petroleras y la racionalización de la gestión económica del Estado, como intento para salir de la crisis y de las dificultades estructurales se aplicó el subsidio a los campesinos, la redistribución del ingreso, el control de la inversión extranjera y de los monopolios, la búsqueda de una mayor autonomía frente a Estados Unidos, etc., la descentralización industrial en México tiene como antecedente al Plan Nacional de Desarrollo Urbano, cuyo objetivo es racionalizar la distribución del territorio nacional, de las actividades económicas y de la población, en las industrias se empieza a usar el término Recursos Humanos, el cual surgió de los análisis económicos respecto a la importancia de la educación, las habilidades, etc., y con las siguientes características sociales:

- La radicalización de los sindicatos independientes.
- El auge de la capacitación.
- Comunicación organizacional.

Surge la **ASOCIACION MEXICANA DE COMUNICACIÓN** y cobra su máximo esplendor la **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS** y con ello la **EVALUACION DEL DESEMPEÑO** y el otorgamiento de nacientes **BONOS POR RESULTADOS** y el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, se inician las épocas de alta inflación, estatificación de empresas, enfrentamientos entre el sector privado y el gubernamental, los sistemas de compensación adquieren gran relevancia para cubrirla brecha entre el salario nominal y el salario real, se inician los aumentos generales obligatorios de salarios por decreto presidencial.

**Década de 1980:** se intenta reactivar la economía mediante el uso adecuado y productivo del excedente petrolero, el gobierno generó diversas contradicciones estimulando la

inflación, la recuperación de la producción industrial se basó en un incremento de la eficiencia productiva, que se difundió y consolidó en las empresas de mayor densidad de capital así como en el descenso apreciable del consumo de los trabajadores, la estatificación alcanzó su punto culminante con la incorporación de la banca a los activos del gobierno, la inflación, devaluación, recortes presupuéstales y la recesión fueron los principales temas de la década, la función de administración de recursos humanos en sus pretensiones productivas se ve influenciada por:

- Programas de reducción de costos.
- Planeación estratégica de recursos humanos.
- Administración de sueldos.
- Programas de capacitación.

La apertura comercial y globalización de la economía, la renovación para la competitividad organizacional retoma algunas intervenciones como los procesos socio técnicos, el desarrollo organizacional y particularmente los procesos de calidad total el viejo anhelo de algunos profesionales y altos ejecutivos cristaliza con la creación de la **FUNDACION MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL** responsables de dirigir los esfuerzos de la organización hacia la implantación de un proceso de esta índole.

**Década de 1990:** se retoma el crecimiento del Producto Interno Bruto *y el modelo neoliberal entra en su máximo apogeo*, deslumbrando a propios y extraños y si al inicio de los 80 el dilema era aprender a administrar la riqueza, en el tercer año de los noventas, **México** paso a formar parte de la **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO (OCDE)** en esa época proliferan: seminarios, congresos y consultorías para lograr ese fin.

**Año 2000:** el porvenir marcara cambios trascendentes en las organizaciones y en las sociedades.

*Figura 1: características de la sociedad actual.*

Menor importancia del trabajo físico y mayor importancia en el intelectual.	<b>Relación de los equipos interdisciplinarios y mayor ocupación en el área de los servicios.</b>
Mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Desaparición de algunas ocupaciones y el surgimiento de nuevas.
Reconocimiento de los trabajadores a partir de mayor motivación en el empleo haciéndolos más productivos e innovadores.	Aplicación de diferentes sistemas de trabajo e implantación de sistemas de calidad total.
Mayor énfasis en la competencia tendiente a un alto desempeño.	Formas de trabajo diferente las empresas introducen servicios gratuitos en las empresas.
La forma de comerciar es a nivel mundial, reduciendo tiempos de entrega y mayor variedad de productos a nivel mundial.	Formas de pago en los comercios a través de pagos con tarjeta de crédito en plazos.
Estudios de sensibilización para conocer mejor a las personas y darles un mejor servicio.	Mayores fusiones en las empresas.
Intercambio de personal de país a país.	Mayor utilización de tecnología e información.
La tecnología se aplica más a la comunicación e investigación alargando la edad de las personas.	Precarización del empleo.
Transformaciones contemporáneas en el proceso de trabajo: individualización de las tareas.	Generalización del desempleo.
En las ciencias (cambio de paradigmas, necesidad	Rol de la mujer (incorporación al mercado de trabajo,

de incorporar la interdisciplinariedad, competencia de saberes).	mayor independencia).
La ciencia se convierte, al instrumentalizarse al servicio del hombre, en causa, instrumento de definición y fuente de solución de riesgos.	

*Fuente: elaboración propia. (2014)*

### La sociedad del riesgo:

El pasaje se da a través de una transformación producida por la confrontación de la modernidad con las consecuencias no deseadas de sus propias acciones, surge objetivamente una comunidad mundial, y las redes sociales, donde la información que se sube a internet pasa a ser del dominio público y es utilizada principalmente por la delincuencia y los hackers utilizando dicha información para malos fines

### Sociedad de la información.

Se utiliza el término como sinónimo de progreso social, de eficiencia y productividad en la sociedad de la información que lleva implícito el control y gestión informatizada de la ciudadanía, la sociedad de la información sostiene que la incorporación de las TIC en todos los procesos productivos facilitan la inserción a los mercados globales, donde la intensa competencia obliga a reducir costos y a ajustarse de manera casi inmediata a las cambiantes condiciones del mercado, la sociedad de la información está centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida. (distancia, 2009)

### Tendencias en la próxima década: (2010-2020)

- a) Mayor presión de los recursos.
- b) Cambios en los patrones de consumo.
- c) Globalización.
- d) Crecimiento de países asiáticos.
- e) Menor confianza en las organizaciones.
- f) Cambios en las industrias.
- g) Un papel más fuerte de los gobiernos.
- h) Innovación continua.
- i) Administración como una ciencia.
- j) Estabilidad de precios en duda.

*Figura 2. Características de la economía global que constituyen las reglas del éxito según Kenichi Ohmae.*

Nuevo orden económico	Economía global
Se basó en los nuevos avances tecnológicos e Internet.	Está basado en el mundo sin fronteras, a lo que ha favorecido la evolución cibernética. La desaparición de las fronteras ha sido posible por la desaparición de los aranceles por los acuerdos de libre comercio, además de la comunicación, el capital, las corporaciones y los consumidores.
Vio un ascenso equivocado de la productividad.	Ser invisibles: Le ayudan los múltiples bursátiles, los productos de la ingeniería financiera. Los pagos se hacen con

Fracaso en el año 2000 con el declive de la existencia de la tecnología.

Tenía debilidades intelectuales

tarjetas de crédito y en terminales de computadoras.

Medirse en múltiplos:

Tiene su propia dinámica y su propia lógica. Existen capitales emergentes basados en los excesos de capitales y fondos de pensiones de países desarrollados que se invierten en cualquier parte del mundo.

Se alimenta de sus propios puntos fuertes.

*Fuente: sociedades del futuro. (K. Ohmae)*

La empresa que ha ayudado a su gente a una mejor formación, que le va dando la mano para su desarrollo, recibe el poder total del capital individual, para transformarlo en Capital Humano de la Organización, es un aspecto voluntario, la cultura organizacional le da al individuo el grado que le corresponde, porque con cada valor agregado, se da el derecho a recibir más porque se está más al desempeño, cada diplomado, cada curso da mayor valor, pero por compromiso cultural hay que saber responder al empleado, de otra manera, ¿De qué vale cultivarse más y más?

En el clima laboral, ¿Qué se puede esperar cuando no hay una buena íter-relación entre directores y subordinados?, cuando hay un ambiente de chismografía, discriminaciones, el sueldo no corresponde a una tabla calculado de acuerdo a trabajos iguales, pagos iguales, trabajos intelectuales y manuales, trabajo de los creativos o trabajo de los innovadores, cuando hay una autoridad impuesta no será jamás igual a la autoridad que busca el voluntariado, que se fortalece con la participación, que escucha las necesidades de los subordinados, que deja criticar, opinar, presentar propuestas. El clima efectivo ayuda al aumento del desempeño. El clima negativo no logrará bajo ninguna forma los índices de ganancia que se lograrían en base al trabajo mancomunado, y de entrega total.

### **Perspectivas:**

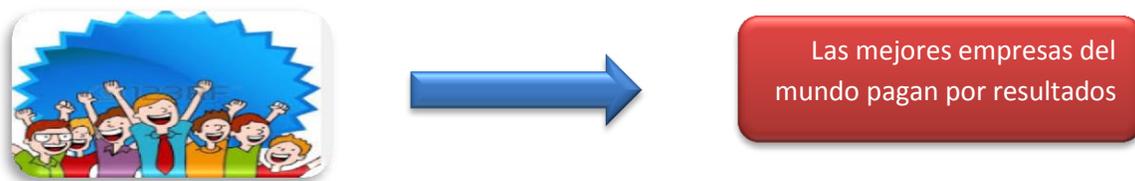
1. La gente busca el nivel de desempeño que le acomoda: si no se hace nada, si no se capacita no se corrigen sus errores, no se le señalan las expectativas, no se mejora la tecnología, etc., no habría por qué esperar cambio alguno en el desempeño.
2. Una vez que se deteriora, el desempeño se hace mucho más resistente a mejorar, cuando este baja y se da cuenta de ello, la corrección es relativamente fácil y de bajo valor económico, sin embargo, cuando el desempeño se deteriora significativamente, sin darse cuenta o sin tratar de mejorarlo, la corrección se hace mucho más difícil y costosa, si el problema se hace más severo.
3. Cuando se ha hecho un esfuerzo exitoso para lograr un alto nivel de desempeño, el trabajo no está terminado, el esfuerzo debe ser sostenido, si no se da apoyo al desempeño se corre el riesgo de que empiece a deteriorarse de nuevo.

La evaluación del desempeño de las personas se realiza en base a la productividad que esta tiene con relación a su entorno y los incrementos de esta con relación a cuando fue contratada o se tuvo el primer contacto con ella, la principal función en la empresa, es la de medir el clima organizacional cada día y cada día ver la forma de incentivar a que las personas den lo mejor de sí, si una persona sabe cómo incentivar a la otra persona, esta se sentirá más identificada con la empresa, rendirá mejor y de esa manera mejorara la cultura organizacional en el interior de la empresa, en las organizaciones de alto desempeño se busca el logro de objetivos que sobrepasen expectativas, el gerente o líder

tiene una gran responsabilidad en la obtención de resultados, es por esto que debe tener una gran capacidad para entender los problemas que se presentan y tomar las decisiones más convenientes para la organización.

El desempeño es una resultante individual o colectiva, si lo que se hace satisface y se crean satisfacciones al resto, se traduce en mejores productos, mayores ganancias, obviamente siempre que también los líderes o jefes también estén haciendo lo mismo, un líder debe reconocer el esfuerzo cristalizado en un buen desempeño y corregir los resultados por debajo de las metas esperadas, debe establecer una política de pagar de acuerdo al desempeño logrado, los líderes premian el desempeño, la responsabilidad y la habilidad demostrada, por eso siempre es necesario reconocer las expectativas de los seguidores por medio de prácticas abiertas y la explicación de la posible trayectoria de crecimiento de cada seguidor.

*Figura 3: sociedad y resultados.*



*Fuente: elaboración propia (2014)*

### **Objetivos que persigue el empresario:**

Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

- Colaboración
- Capacidad
- Coordinación.

Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar sus labores que se le encomienden evidentemente aunque quisiera no podría desarrollar adecuadamente su trabajo provocando grandes deficiencias y si estas se generalizan por los demás trabajadores el trabajo habrá de ser inadecuado, un personal incapaz aun cuando tuviera la voluntad de colaborar constituye un elemento que quiere pero no puede ayudar al debido desarrollo de la empresa.

### **Importancia del desempeño:**

- La empresa debe motivar a la gente
- Unirse a las organizaciones.
- Pertenecer a ella.
- Ir a trabajar en forma regular.
- Que las personas tengan un desempeño.
- Sean buenos ciudadanos.

- Una vez que los empleados están en su trabajo deben trabajar duro para rendir en forma elevada la productividad y alcanzar una gran calidad de vida.

**La necesidad de administrar y manejar bien las relaciones laborales se origina de 3 fuentes principales:**

- La escasez de personal preparado, con la experiencia adecuada para realizar tareas difíciles, deseos y capacidad de aceptar responsabilidades que se derivan de una mayor innovación y una mayor complejidad de las organizaciones.
- Valores: apoyan básicamente en la personalidad de cada individuo y que determinan el carácter y conducta de cada persona.
- Cuanta más alta es la calidad del trabajo humano y mayor capacitación y experiencia se requieren más difíciles y complejos se vuelven los problemas administrativos que le son afines.
- Los mejores capitales, las mejores maquinas, los mejores sistemas sirven de poco si son manejadas con apatía o desgano o lo que es peor en plan de no utilizarlos bien o aun destruirlos por descontento con el personal.

La evaluación no es una necesidad administrativa, es una necesidad operativa, es el compromiso de calidad que la empresa requiere para existir en el plano internacional y nacional, es un imperativo que determina la permanencia en el mercado, es una medición sistemática del trabajo de un empleado, de su potencial de desarrollo y un establecimiento de indicadores y estándares de desempeño, después de la segunda guerra mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, el hombre considerado como “un operador de botones” era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos, el enfoque se invirtió a partir de las escuelas de las Relaciones Humanas por la preocupación principal de los administradores paso a ser el hombre, surgiendo técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

- Los objetivos están determinados por los procesos de trabajo, las tecnologías imperantes y los planes estratégicos de la empresa.
- Según el tipo de objetivos se determinarán las cualidades o competencias que deben ser evaluadas.
- De acuerdo al cargo es necesario seleccionar aquellas que realmente interesa potenciar o compensar.
- La administración debe determinar las competencias o cualidades que deben incorporarse en el sistema.

La evaluación ayuda a desarrollar a los subordinados por medio del mejoramiento y medición de resultados, es un proceso continuo y requiere de una retroalimentación diaria de cada seguidor del equipo de trabajo en las áreas de desempeño, metas y objetivos, requiere de una planeación cuidadosa, definir los objetivos totales de la tarea y se

establezcan objetivos individuales en el periodo de evaluación y que explique claramente ¿Cómo será evaluado el desempeño?, se recomienda:

1. Evaluar todos los días observando a cada miembro del equipo, dando seguimiento a proyectos, objetivos y desempeño y brindando retroalimentación clara, específica y a tiempo del desempeño.
2. Retroalimentar y plan futuro resumiendo el desempeño en periodos pasados, fortalece positivamente el desempeño, identifica áreas de mejora, permite establecer nuevos objetivos de desempeño.
3. Al desarrollar el personal se identifican las fortalezas de los seguidores, y los prepara para aumentar las responsabilidades y necesidades de capacitación.

Entender por qué las personas hacen lo que hacen en su trabajo no es tarea fácil para el gerente, predecir su respuesta al último programa de productividad de la administración resulta aún más difícil, la motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona, la evaluación del desempeño cubre la necesidad de que la calidad de los procesos de cualquier clase se mantengan dentro de las normas, no es cuestión de premios, reconocimientos o castigos es solo una herramienta de mantenimiento del desempeño con calidad, al evaluar se determina que se está haciendo dentro de lo requerido, se evalúa en términos de costo-beneficio.

El comportamiento de cada persona está dirigido por sus modelos mentales, cada uno tiene una interpretación subjetiva de la realidad y a partir de esta forma de ver elaboran sus expectativas desde lo conocido y actúa en función a lo que se percibe, el comportamiento refleja los valores de la persona, lo importante es distinguir que esas diferencias no son malas al contrario lo malo es no aprovechar esas diferencias para que la visión se materialice. Se evalúa como consecuencia la eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos ya que su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores, justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe, busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado, consideraciones:

- Cada persona se aproxima de forma diferente a su puesto.
- Cada puesto requiere una forma diferente de aproximación.
- Todos trabajan de forma diferente.
- Ninguna forma de trabajar es mejor ni peor, sino en la medida en que es útil para los propósitos de la organización y el equipo.
- En todo equipo es bueno y necesario que todas las funciones estén representadas de forma compensada.
- Los equipos tienen una mezcla más amplia de destrezas, experiencias y conocimientos que lo que solo una persona puede ofrecer.
- Hay más flexibilidad que en otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos conforme las necesidades lo demanden.
- Los equipos promueven el aprendizaje y cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.

- Los equipos promueven el trabajo para el bien común, por medio de la confianza en sus habilidades y el esfuerzo conjunto de las mismas puede concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias individuales.

Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas, si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. (OsserDaniel, 2012) La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora, uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es:

- La toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales, traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa.
- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Hay mejores relaciones de coordinación y eleva la moral de los colaboradores.
- Comunica el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.
- Documenta e incrementa su personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.
- Reajusta las remuneraciones.
- Ubica a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- Determina el porqué de la rotación y promoción de colaboradores.
- Proporciona medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefatura acerca de ser desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Adquiere condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Se aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.
- Conoce los puntos débiles y fuertes del personal y calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones.
- Hay bases racionales y equitativas para recompensar el desempeño.
- Determina en la forma más objetiva posible el valor del trabajador para la empresa, apreciando su actuación y capacidad de ejecución.
- Reconoce las diferencias y cambios entre individuos y complementa los sistemas de evaluación de cargos.
- Suple los sistemas de incentivos cuando no se puede medir la producción.
- Obtener información para mejorar la gestión de recursos humanos.
- Mejora las relaciones y el clima laboral

**El gerente:** evalúa el desempeño del personal con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, estableciendo los medios y los criterios para tal evaluación, también se puede recurrir al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados.

**El colaborador:** cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

**Equipo de trabajo:** responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

**El área de gestión personal:** responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización ya que cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. (GALVÁN, 2009)

**Comisión de evaluación:**

La evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas, los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

*Figura 4: Objetivos para la evaluación del desempeño. ¿Qué se evalúa?*

Factores de la evaluación de colaboradores.	
Contribución del sujeto al objeto o trabajo encomendado. Potencial de desarrollo. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo la forma de administración.	Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta una parte, los objetivos empresariales y por la otra, los objetivos individuales. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor la excelencia o las cualidades de alguna persona.
Calidad de Trabajo	Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas, produce o realiza un trabajo de alta calidad.
Cantidad de Trabajo	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
Cumplimiento	Cumple razonablemente el calendario de entregas. Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar

Conocimiento del puesto	<p>las tareas del puesto.</p> <p>Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.</p>
Iniciativa	<p>Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.</p> <p>Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.</p> <p>Puede trabajar independientemente.</p>
Planificación	<p>Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.</p> <p>Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción.</p> <p>Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo</p> <p>Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.</p>
Control de costos	<p>Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes.</p>
Relaciones con los compañeros	<p>Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas, suministra información en el momento apropiado, busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.</p>
Relaciones con el supervisor	<p>Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.</p> <p>Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.</p>
Relaciones con el público	<p>Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos, lleva de manera ética el negocio de la empresa.</p>
Dirección y desarrollo de los subordinados	<p>Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados.</p> <p>Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.</p> <p>Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.</p> <p>Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.</p>
Responsabilidades	<p>En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.</p> <p>Colabora sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías, trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios, trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.</p>

*Fuente: elaboración propia (2014)*

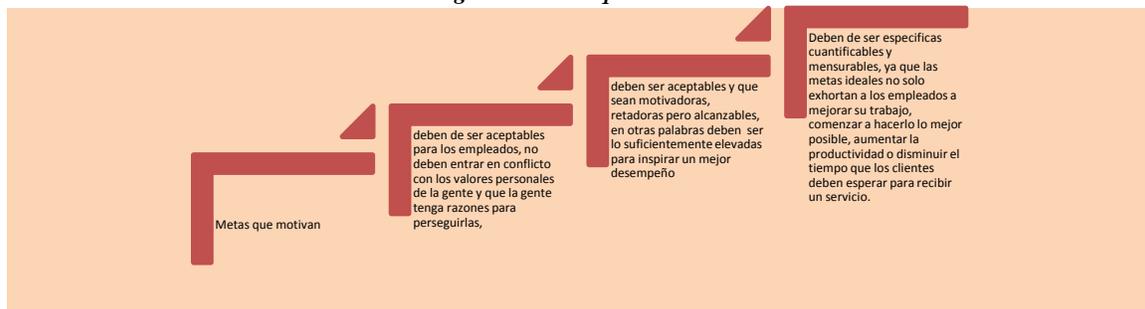
## Planes de Incentivos individuales:

- Pago al merito.
- Pago a la especializacion.
- Pago a las competencias.
- Bonos anuales.
- Incentivos de largo plazo.

## Beneficios para la organización:

El compromiso de calidad que la empresa requiere para existir en el plano internacional y nacional es un imperativo que determina la permanencia en el mercado, esta permanencia asegura también la estabilidad de la empresa, la que da razón a la vigencia de los puestos de trabajo del personal, la tendencia actual es diferenciar a una empresa de otra en función de su capital humano, y su crecimiento va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que se logre con su persona, la teoría del establecimiento de metas afirma que las personas tienen metas conscientes que las llenan de alegría y dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin.

*Figura 5: Metas que motivan.*



*Fuente: elaboración propia. (2014)*

## Limitaciones en el establecimiento de metas:

Las metas individuales de desempeño pueden ser disfuncionales si la gente trabaja en grupo y la cooperación de desempeño entre miembros del equipo resulta esencial para el desarrollo del mismo, crean competencia y reducen la cooperación cuando esta última es esencial deben establecerse metas de desempeño para el equipo.

## Factores de evaluación:

- a) Desempeño.
- b) Objetivo.
- c) Conocimiento.
- d) Desempeño del cargo.
- e) Características del individuo.

**Métodos de evaluación del desempeño:** el éxito está dada en la medida que estén bien diseñados y establecidos los indicadores, para eso existe los siguientes sistemas: (CHIAVENATO, 2000)

- Método de las escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Métodos de investigación de campo.
- Métodos de incidente crítico.

**Método de las escalas gráficas.**

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente identificados y evaluados. En las filas horizontales se representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores:

*Figura 6: ejemplo de método de escalas gráficas.*



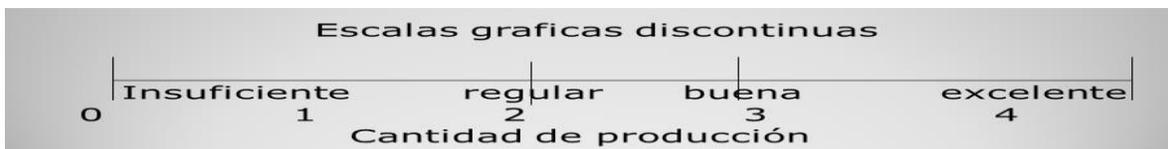
*Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)*

*Figura 7: ejemplo de graficas semicontinuas.*



*Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)*

*Figura 8: ejemplo de graficas semicontinuas.*



*Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)*

Ventajas.	Desventajas.
Fácil comprensión.	No permite mucha flexibilidad.
Visión integrada y resumida.	Distorsión e imperfecciones.
Poco trabajo.	Rutiniza y generaliza.
	Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos.
	Resultados tolerantes y exigentes.

*Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)*

Figura 8: ejemplo de evaluación del desempeño.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_  
 Departamento o sección: \_\_\_\_\_  
**Desempeño en la función:** considere solo el desempeño actual del empleado en su función.

Producción volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Optimo Sobrepasa las exigencias muy rápido	Bueno Con frecuencia sobre pasa las exigencias	Regular Satisface las exigencias	Deficiente A veces esta por abajo de las exigencias	Insuficiente Siempre por debajo de las exigencias muy lento

Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)

Figura 9: ejemplo de evaluación del desempeño.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Departamento/sección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función

Producción, volumen y cantidad de trabajo ejecutados Normalmente	Optimo Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Bueno Con frecuencia sobre pasa las exigencias	Regular Satisface las exigencias	Deficiente A veces esta por debajo de las exigencias	Insuficiente Siempre por debajo de las exigencias, muy lento

Calidad exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior esta bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio su cumplimiento es aceptable tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo. Grado del conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente de trabajo	Conoce parte del trabajo, necesita capacitador	Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No muestra buena voluntad, solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)

Figura 10: características individuales del evaluado.

**Características individuales : considere solo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo**

Comprensión de situaciones. Grado en que esta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Optima capacidad de intuición y preparación	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad ingenio. Capacidad de crear y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces tiene sugerencias	Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario carece de ideas propias
Capacidad de realización	Optima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en practica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)

### Método de elección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada grupo de frases debe elegir por fuerza solo 1 o 2.

Figura 11: ventajas y desventajas de la evaluación de elección forzada.

Ventajas.	Desventajas.
Resultados confiables.	Elaboración compleja.
Aplicación sencilla.	Comparativo y discriminación.
	Requiere información complementaria.
	Ninguna noción del resultado de la evaluación.

Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)

### Método de investigación de campo:

Se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales evalúan el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, en el análisis de hechos y situaciones.

Figura 12: ventajas y desventajas de la evaluación de elección forzada.

Ventajas.	Desventajas.
Permite visualización.	Elevado costo.
Evaluación profunda, imparcial y objetiva.	Retardo en el proceso
Acentúa la responsabilidad.	
Planea la acción.	
Método más completo de evaluación.	

Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)

### Método de incidentes críticos.

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados pasivos (éxito) o negativos (fracaso), es una técnica en que es supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Figura 12: Método de incidentes críticos.



Fuente: RH. IDALBERTO CHIAVENATO (2014)

### Factor de evaluación: productividad.

- A: Trabajo lentamente.

- B: Perdió tiempo en el periodo de trabajo.
- C: No inicio su tarea de inmediato.

La evaluación de resultados se debe realizar por lo menos de manera trimestral para aquellas metas clasificadas como de corto y de manera anual las de mediano y largo plazo, siempre es recomendable analizar si el entorno o las condiciones internas de la organización han cambiado, modificando los beneficios de cada meta, con lo cual posiblemente sea necesario modificar la meta y es recomendable validar la conveniencia de cada meta y si se realizaron las acciones necesarias para su logro.

### **Errores de evaluación e implementación:**

- Solo interesa ser bien evaluado para percibir la remuneración que corresponde por la más alta calificación.
- Error de método.
- Plan de acción: cuando existe un error en la aplicación de la técnica.
- No se aclara el alcance, objetivos y beneficios que conlleva un sistema de evaluación.
- No se implementa un adecuado sistema de comunicación.
- Falta de motivación y compromiso de los responsables de realizar las evaluaciones.
- Problemas técnicos derivados de los métodos de evaluación.
- Utilización no acordada de los resultados de la evaluación
- No existen etapas consecutivas de la instalación del sistema.
- No se definen los objetivos del sistema, ni el personal que va a evaluar.
- No hay una buena selección de los factores a evaluar
- No existen formatos de evaluación.
- No se seleccionan o forman los evaluadores.
- No hay entrevista previa de evaluación.
- Poco control del sistema.
- Existen prejuicios personales.
- Se manifiesta el efecto de halo o aureola.
- La tendencia a la medición central.
- Efecto de carácter o interferencia por razones subconscientes: características personales de cada evaluador ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones.
- Efecto memoria o de acontecimientos recientes.

### **¿Por qué fallan los equipos?:**

El establecimiento de una nueva cultura solo se logra a base de dialogo cuando falla el equipo de trabajo en sus desempeños, la persona con poco rendimiento en una empresa, que por más incentivo, charlas, memo, cursos, y siguen sin dar la talla, afectando a los demás en sus desempeños. ¿No se puede culpar a alguien o sí? Es necesario que al realizar dicha evaluación trate de hacerse de la manera más objetiva posible, para evitar muchas fallas al momento de evaluar al personal, porque en muchas ocasiones las evaluaciones son utilizadas como un método de castigo por muchos supervisores y no toman en cuenta el rendimiento real de la persona.

### **Individualidad:**

- El problema es que se limita a ver únicamente las diferencias e individualidades.
- Cuando se trabaja en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan y se concentran más en ser únicos, en hacer las cosas a su manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo.
- Evita separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo.
- El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman.

*Figura 13: cumplimiento de los objetivos del desempeño.*

Las evaluaciones se deberán centrar en el cumplimiento de los resultados de cada objetivo de desempeño.	
<b>Normas de calidad.</b>	Su cumplimiento
<b>Buenas prácticas de manufactura</b>	Su aplicación
<b>Resultados. Rendimiento</b>	Cantidad, Volumen
<b>Tiempo y Oportunidad.</b>	Cumplir plazo predeterminado
<b>Normas de seguridad y ecología.</b>	Su cumplimiento
<b>Procedimientos e instrucciones para el proceso.</b>	Especificaciones cumplidas

*Fuente: elaboración propia (2014)*

Los resultados de cada puesto son la mejora en la calidad del producto, cantidad, oportunidad y la elevación de los niveles de competitividad, originados por la calidad de la educación, el mercado externo, el inglés, y contar con recursos humanos más calificados, no importando en qué parte del mundo sea necesario encontrarlo y con mucho apetito tecnológico. (OsserDaniel, 2012)

### **Conclusiones:**

El concepto de economía global, ha establecido nuevas reglas para la política, los negocios y el éxito personal y constituye un gran reto para los líderes los cuales deben aprovechar el crecimiento y el poder económico del mañana, en este nuevo mundo predominan las regiones-estado y nuevas plataformas económicas, no basadas en las naciones o las economías tradicionales, en la que se ve surgir una tribu global de cibernautas, la nueva economía tuvo su origen en 1985, cuando el mundo comenzó a cambiar, especialmente por la entrada del novedoso Sistema Operativo Windows, dividiéndose la historia en dos, antes de Bill Gates (a de G) y después de Bill Gates. El Estado-región es una unidad económica y su tamaño es irrelevante, y para triunfar se requiere:

- a) Un aeropuerto internacional.
- b) Contar con un puerto marítimo para carga internacional.
- c) Contar con buena infraestructura de transporte terrestre.
- d) Tener universidades e institutos avanzados de investigación.
- e) Atraer recursos humano bien capacitados.
- f) Favorecer la vida en familia.
- g) Mantener la motivación y la identidad colectiva.
- h) Debe identificar su potencial productivo.
- i) Debe contar con cultura empresarial global. *Ibíd.*

Los mercados están dirigidos por una economía globalizada en donde la tecnología, las empresas y las personas han de sufrir grandes cambios, las personas necesitan cambiar su actitud respecto al trabajo y al estudio, en el sentido de que la actualización constante es indispensable para mantenerse competitivo, y además, estar preparado para

eventuales cambios de trabajo, y para entender que lo que se aprendió ayer posiblemente no tenga aplicación mañana, estar atento a las informaciones útiles, los cambios y ser curioso, estos cambios se deben dar desde las aulas, los negocios y las universidades, lo que involucra un cambio de las carreras universitarias, abandonando viejos modelos del pasado, la actual era de la información ha hecho dejar a un lado la sociedad analógica en la que intervenía mucho la parte humana en los procesos, la empresa de futuro debe estar preparada para la innovación y la competencia que impone la economía global en las empresas con alianzas con otras empresas que ofrezcan innovación en productos y servicios, una interacción rápida y eficiente con los clientes y una innovación en la contratación, evaluación y compensación salarial de los recursos humanos.

## Trabajos citados

CHIAVENATO, I. (2000).

<http://ebookbrowse.net/gdoc.php?id=459925996&url=a612dc2b9c8e8fd255a97abbb93b4529>. En I. CHIAVENATO, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (pág. 189/210). COLOMBIA: MC GRAW HILL.

distancia, U. N. (3 de septiembre de 2009).

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/434201/C434201\\_EXE/leccion\\_3\\_sociedad\\_de\\_la\\_informacin1.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/434201/C434201_EXE/leccion_3_sociedad_de_la_informacin1.html). Recuperado el 20 de abril de 2014

Felipe, B. I. (14 de febrero de 2012).

[http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material\\_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1\\_f03.pdf](http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1_f03.pdf). Recuperado el 24 de abril de 2014, de [http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material\\_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1\\_f03.pdf](http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1_f03.pdf): [http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material\\_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1\\_f03.pdf](http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1_f03.pdf)

GALVÁN, M. O. (2009). *APUNTES DE LA MATERIA DE PERSONAL*. Morelia Michoacan: Universidad Michoacana de San Nicolas.

Islas, L. F. (21 de marzo de 2013).

[http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material\\_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1\\_f03.pdf](http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/esem1pdf/esem1_f03.pdf). Recuperado el 24 de abril de 2014, de Colegio de Bachilleres.

OsserDaniel, M. (12 de enero de 2012). <http://es.scribd.com/doc/80042041/El-Nuevo-Escenario-Global>. Recuperado el 4 de abril de 2014

Pacheco, I. (7 de enero de 2011).

<http://www.quintacolumna.com.mx/columnas/opinionpacheco/2011/enero/colum-opinionisrael-120111.php>. Recuperado el 6 de abril de 2014

